

Kültürel Farklılıklar Açısından Güç ve Hoşgörü Hatası: Değerler ve Normlar Çerçevesinde Kavramsal Bir Çalışma

Power and Leniency Error with Regard to Cultural Differences: A Conceptual Study within the Framework of Values and Norms

Adem BALTACI* 

Öz

Performans değerlendirme çalışanlar hakkındaki yönetsel ve gelişimsel kararların temelini oluşturan ve örgütlerin etkinlik ve verimliliğini etkileyen en önemli uygulamalardan biridir. Ancak değerlendirme yargısal bir süreç olduğu için hatalar kaçınılmazdır. Örgütlerin sürdürülebilir rekabetçilikleri açısından değerlendiricilerin hataya düşme eğilimlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunun tespit edilerek hatanın kaynağının ortaya konulması gerekmektedir. Değişen iş dünyasının bir gerçeği olarak işgücü çeşitliliğinin günden güne artması ile birlikte çalışanların davranışlarının nedenselliğini açıklamada “kültür” temel bir değişken olarak öne çıkmıştır. Buradan hareketle bu çalışmada hoşgörü hatası kültürel farklılıklar çerçevesinde karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Değerlendiricilerin örgütsel hiyerarşinin farklı kademelerinde yer almalarının ortaya çıkarmış olduğu farklı güç düzeyleri nedeniyle “güç” kavramı da araştırmanın diğer bir temel değişkeni olarak incelenmiştir. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada davranışı şekillendiren kültürel farklılıklar değer yaklaşımının yanı sıra normlar bağlamında da ele alınmıştır. Diğer bir ifade ile hoşgörü hatası ve değerlendiriciler arası güç düzeyi farklılıkları ve bunlar arasındaki ilişkiler, kültür temelinde değerler ve normlar perspektifinden kavramsal olarak incelenmiştir. Çalışma sonucunda hoşgörü hatasına düşme eğiliminin kültürel özelliklere, değer ve normlara göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda değerlendiricilerin sahip oldukları güç düzeyine göre hoşgörü hatasına düşme eğilimlerinin de farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Son olarak farklı kültürel değerlere ve normlara sahip değerlendiricilerin güç düzeyi farklılıklarının hoşgörü hatasına düşme eğilimlerini etkilediği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Değer, Norm, Güç, Hoşgörü Hatası

Abstract

Performance appraisal is one of the most important practices that form the basis of managerial decisions about employees and affect the effectiveness and efficiency of organizations. However, since the appraisal is a judgemental process, errors are inevitable. In terms of the sustainable competitiveness of organizations, it is essential to identify the factors that push the raters to make errors and to reveal the source of the error. With the increase in workforce diversity, “culture” has shone out as a key variable in explaining the causality of employees’ behavior. Hence, in this study, leniency error is examined comparatively within the framework of cultural differences. The concept of “power” is also

* İstanbul Medeniyet Üniversitesi, E-Posta: adem.baltaci@medeniyet.edu.tr ORCID ID: 0000-0001-8474-2164

examined as another basic variable of the study because of different levels of power due to the raters at different levels of the organizational hierarchy. Unlike other studies, in this study, cultural differences that shape behavior are discussed in the context of norms and values. In other words, leniency error and differences in power levels among raters and their relations were conceptually analyzed on the basis of culture from the perspective of values and norms. As a result of the study, it is determined that the tendency to make the leniency error varies according to cultural characteristics, values, and norms. It has also been shown that the tendency of the raters to make leniency error differs according to the level of power they have. Finally, it was found that power level differences with different values and norms affect raters' tendency to make leniency error.

Keywords: Culture, Value, Norm, Power, Leniency Error

1. Giriş

Birçok araştırmacı tarafından güç, kişiler arası ilişkilerin bir özelliği olarak kabul edilmiş (Yoon ve Farmer, 2018) ve sosyal ilişkileri düzenlemenin temel bir yolu olarak görülmüştür. Ancak bu kavramsallaştırmaya rağmen gücün bireyler üzerindeki etkisi hakkında kesin yargılar elde edilememiştir (Lee ve Tiedens, 2001). Kültürün, insanlar arasındaki etkileşimi düzenleyen bir sistem olduğu düşünüldüğünde; kültürün bireyleri diğer ilişkiler ve bağlantılar sayesinde etkilediği varsayımı mantıklı görünmektedir (Smith ve Bond, 2019). İnsan kaynaklarına dair uygulamaları farklı kültürlerde hayata geçirmenin zorluğu (Keleş ve Aycan, 2011; Khilji, 2003; Sturman, Shao ve Katz, 2012) uygulayıcıların senelerdir çözmeye çalıştığı bir sorundur ve bu nedenle bağlamın, güç sahibi bireylerin ve örgütsel davranışların üzerindeki etkilerinin incelenmesi ayrı bir önem arz etmektedir.

Söz konusu davranışlardan bir tanesi hem çalışanların yönetimi ve gelişimi açısından en stratejik kararların temelini oluşturan hem de örgütlerin etkinlik ve verimliliğinde önemli bir rol oynayan “performans değerlendirme”dir (Mishra ve Roch, 2017). Performans, genellikle yetenek ve motivasyonun bir fonksiyonu olarak kavramsallaştırılmakta (Klehe ve Anderson, 2007) ve performansın doğru ölçümü çalışanlar ve örgüt için kritik bir önem arz etmektedir. Lakin değerlendirme süreci insan odaklı işleyen bir süreç olduğu için bu süreç hatalara oldukça açıktır. Bu açıdan performans değerlendirmenin ve dolayısı ile hataların içinde gerçekleştiği bağlamın etkilerinin (Arvey ve Murphy, 1998; Cho ve Payne, 2016; Chiang ve Birtch, 2010; Haines ve St-Onge, 2012; Hauenstein, 1992; Randall ve Sharples, 2012) ve değerlendiriciler arası kültürel farklılıkların ortaya konulması gerekmektedir (Atwater, Wang, Smither ve Fleenor, 2009; Heidemeier ve Moser 2009; Morin ve Renaud, 2000). Ancak “değerlendirme hatalarını” kültürel faktörler çerçevesinde inceleyen ve kültürler arası karşılaştırma yapan çalışmaların azlığı dikkat çekicidir (Mishra ve Roch, 2017; Scherer ve Brosch, 2009). Bu çalışmada bu ihtiyaçtan hareketle performans değerlendirme hatalarından uygulamada en sık rastladığımız “hoşgörü hatası”, değerlendiriciler arası güç ve kültürel farklılıklar açısından kavramsal olarak incelenmiştir.

Çalışmanın diğer önemli bir katkısı ise, tanımlayıcı normların kültürler arası psikolojideki değer yaklaşımını tamamlayan güçlü ve açıklayıcı kavramlar olması ve son zamanlarda davranışı açıklamada değerlere nazaran daha yaygın olarak kullanılması (Gelfand ve Harrington, 2015)

nedeni ile bu çalışmada kültürel farklılıkların hem değerler hem de normlar perspektifinden ele alınmış olmasıdır. Hoşgörü hatasının ve değerlendiriciler arası güç düzeyi farklılığının; norm ve değerler açısından ele alınması, etkilerinin ve etkileşimlerinin teorik olarak ortaya konulması, hatanın nedenlerinin daha iyi anlaşılmasında ve bu hataya karşı sunulabilecek çözüm önerileri için kritik bir önem taşımaktadır.

Çalışmada önce kültürel değerler ve normlar hakkında bilgi verilecek, akabinde kültürel farklılıklar bağlamında değerler ve normlara göre hoşgörü hatası ve güç incelenecek sonrasında ise bu iki değişkenin etkileşimleri ele alınacaktır. Sonuç kısmında kısaca bulgular özetlenecek ve çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler ile çalışma son bulacaktır.

2. Kültürel Değerler ve Normlar

Değerler, belli bir durumu diğerlerine tercih etmede bireyin sahip olduğu genel eğilimdir (Hofstede, 1981). Kültür ölçümlerinde geleneksel olarak kullanılan yöntem, bireylere kendilerine sunulan bireysel ölçekleri doldurtarak onların tutumları, değerleri ve davranışları hakkında bilgi edinme şeklinde idi (Fischer, 2006). Kişisel değerler; öz saygı, atıf tarzı, duygular, iletişim, örgütsel davranış gibi değişkenlerdeki kültürel farklılıkları açıklamada yaygın olarak kullanılmış olmasına rağmen (Shteynberg, Gelfand ve Kim, 2009) bu yöntemin geçerliliği, davranışı öngörmeye değerlerin ötesinde başka yapıları ölçmenin önemini vurgulayan Fischer'in (2006) çalışması ile daha fazla sorgulanır hale gelmiştir. Fischer'in görüşü; bu geleneksel yöntemin kültürel süreçleri ve dinamikleri açıklamada yetersiz kalacağını öngörmektedir (Fischer, Ferreira, Assmar, Redford, Harb, Glazer, Cheng, Jiang, Wong, Kumar, Kärtner, Hofer ve Achoui, 2009). Alternatif olarak sunulan yeni yöntem ise kültürel farklılıkları açıklamada daha güçlü olduğu düşünülen "tanımlayıcı norm" perspektifidir. Normlar istenen ya da yasaklanmış davranışlarla ilgili davranışsal düzenleme veya sosyal beklentiler hakkındaki ifadeler olarak kabul edilmektedir (Smith ve Bond, 2019). Normlar bağlamdan bağımsız olmayan, sınırlı bir bağlam içinde davranışın belli bir hedefe doğru yönelmesini sağlayan ilkelerin belirleyicisidirler. Tanımlayıcı normlar ise spesifik durumlarda bireylerde görülen davranışları grup üyelerinin bir karakteristiği olarak tanımlamada kullanılmaktadır (Fischer ve arkadaşları, 2009). Bu bağlamda eski ile yeni anlayış arasındaki fark kişisel değerlerin temelinde yer alan "kendi" ifadesinin "kendi kültüründeki çoğu insan" ile yer değiştirmesiyle tezahür etmiştir (Fischer, 2006; Fischer ve arkadaşları, 2009; Shteynberg ve arkadaşları, 2009). Bu yeni anlayış bireysel davranışların daha iyi bir şekilde anlaşılmasına ve öngörülebilmesine olanak sağlamaktadır (Smith ve Bond, 2019).

3. Kültür Perspektifinden Değerler ve Normlar Bağlamında Hoşgörü Hatası

Hoşgörü hatası, bir değerlendiricinin diğer değerlendiriciler ile kıyaslandığında belli çalışanlara yönelik olarak daha iyimser değerlendirmeler yaptığı (Kane, Bernardin, Villanova ve Peyrefitte, 1995) ve değerlendiricilerin değerlendirilenlere haksız yere yüksek puanlar verdikleri durumdur (Bernardin, Cooke ve Villanova, 2000). Bu tarz hatalar değerlendirilenlerin performanslarının

gerçek performanslarından daha iyi olduğuna inanmalarına neden olmaktadır (Antonioni ve Heejoon, 2001). Örgütsel yapıların ve süreçlerin neredeyse tamamına etki ettiği düşünülen kültürel farklılıkların, merkezinde insan olan performans değerlendirme sistemlerinde (Chiang ve Birtch, 2010; Peretz ve Fried, 2012) ve dolayısı ile değerlendirme hatalarından hoşgörü hatasında da kendisini göstermesi çok da şaşırtıcı değildir. Literatürde toplulukçu kültürden gelen değerlendiricilerin iş birliği, sadakat, grup-içi hedeflerin önceliği, grup üyeleri arasındaki çatışmaların ve uyuşmazlıkların grup ahengini korumak adına göz ardı edilmesi gibi özelliklerinden dolayı (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002) değerlendirme sürecinde, bireyci kültürden gelen değerlendiricilere nazaran daha hoşgörülü değerlendirmeler yaptığını gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür (Cascio ve Bailey, 1995; Earley, Gibson ve Chen, 1999; Farh, Dobbins ve Cheng, 1991; Korsgaard, Meglino ve Lester, 2004; Milliman, Nason, Gallagher, Huo, Von Glinow, Lowe, 1998; Smith, 2004). Toplulukçu değerlendiricilerin görünüşü kurtarma (Fiske, Kitayama, Markus ve Nisbett, 1998), farklılıkları azaltma, uyumu koruma ve grup üyeleri arasındaki iyi ilişkileri sürdürme gibi eğilimlerinin onları daha fazla hoşgörü hatasına düşürmesi beklenmektedir. Bireyci değerlendiricilerin ise rekabetçiliği ve kişisel başarıyı önceleyen kültürel özelliklerinden dolayı (Davila ve Elvira, 2007; Fiske ve arkadaşları, 1998) hoşgörü hatasına daha az düşecekleri öngörülmektedir.

Konuya değerler/normlar ve hoşgörü hatası açısından baktığımızda daha fazla toplumsal yönelimli bireylerin normatif baskıları daha fazla hissederek, normlarla uyuşmazlık göstermemek (Fischer ve arkadaşları, 2009) ve tanımlayıcı normlara uymama neticesinde oluşabilecek sosyal dışlanım (Fischer, 2006) gibi sonuçlardan kaçınmak için daha fazla hoşgörü hatasına düşme eğiliminde olacakları düşünülmektedir. Böylece toplulukçu değerlendiricilerin tanımlayıcı normları ile hoşgörü hatası arasındaki ilişkinin, kişisel değerlerden daha güçlü olacağı kanaati oluşmaktadır. Aynı zamanda çoğunluğun benzer şekilde davranış sergileme zorunda hissettiği güçlü durumların ve daha yüksek hesap verilebilirliğin olduğu kültürlerde tanımlayıcı normların, yüksek öz-izleme ve olumsuz değerlendirmelerden korkma gibi karakteristik eğilimleri daha fazla motive edeceğine inanılmaktadır (Gelfand ve Harrington, 2015).

4. Değerler ve Normlar Bağlamında Güç ve Hoşgörü Hatası

Güç, “bir bireyin; ceza uygulayarak, kaynakları temin ederek ya da kısıtlayarak başkalarının durumlarını değiştirme kapasitesi” olarak tanımlanmaktadır (Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003, s. 265). Bu kapasite, maddi (örn. fesih veya tazminat) veya manevi (örn. arkadaşlık veya duygusal destek) kaynakları sağlamayı veya durdurmayı içermektedir (Yoon ve Farmer, 2018). Bilim insanları gücü sosyal hiyerarşinin temellerinden biri olarak görmüş (To, Leslie, Torelli ve Stoner, 2020) ve güçteki farklılıkları genellikle örgütlerin hiyerarşisi boyunca yerleşik olan bir unsur olarak kabul etmişlerdir (Ferguson, Ormiston ve Moon, 2010).

Bahsetmiş olduğumuz bu güç farklılıkları değerlendiriciler arasında hoşgörü hatasına düşme eğilimini etkileyerek değerlendirmeyi gerçekleştiren farklı düzeyde güce sahip değerlendiricilere göre değişkenlik göstermektedir (Atwater ve arkadaşları, 2009; Ng, Koh, Ang, Kennedy ve Chan, 2011). Burada açıklanması gereken husus, değerlendiriciler arasındaki bu uyumsuzlukların farklı kültürel bağlamlar içinde normlara ve değerlere göre nasıl bir değişkenlik göstereceğidir. Değerlendiriciler arasındaki değerlendirme farklılıklarını tespit etmek amacı ile Çin Cumhuriyeti'ndeki dokuz farklı kurumdaki üst-ast ilişkisine sahip 982 çift çalışanın gözlemlendiği bir çalışmada, performansa dair kişilerin öz değerlendirmeleri ile üstleri tarafından kendilerine yapılan değerlendirmeler mukayese edilmiştir. Sonuçlar Çinli çalışanların kendi performanslarını üstlerininine kıyasla daha az hoşgörülü olarak değerlendirdiklerini göstermiştir. Bu sonuçlar, Amerikalı çalışanların kendileri hakkında yaptıkları ve üstlerine kıyasla daha hoşgörülü davrandıkları performans değerlendirme sonuçlarıyla zıttır (Farh ve arkadaşları, 1991). Bu çalışmayı destekler nitelikte Heidemeier ve Moser (2009) ve Korsgaard ve arkadaşlarının (2004) yaptığı çalışmalarda toplulukçu kültürden gelen değerlendiricilerin bireyci değerlendiricilere nazaran öz değerlendirmelerinde üstleri ile daha uyumlu değerlendirmeler yaptıkları ve üstlerine nazaran daha az hoşgörülü oldukları tespit edilmiştir. Atwater ve arkadaşlarının (2009) ve Xie, Roy ve Chen'in (2006) yaptıkları çalışmalarda ise bireyci kültürden gelen değerlendiricilerin öz değerlendirmelerinde daha fazla hoşgörülü oldukları bulunmuştur.

Normlar ve değerler açısından bakıldığında bazı araştırmalara göre güç, tanımlayıcı normların temelinde yer alan kritik dinamiklerden biri olarak görülmektedir (Gelfand ve Harrington, 2015). Kendi benzersizliklerine, kişisel başarı ve rekabete odaklı (Davila ve Elvira, 2007; Fiske ve arkadaşları, 1998) bireyci kültürlerdeki güce sahip bireyler; başkalarıyla koordinasyon sağlamak için tanımlayıcı normlara güvenmemekte ve kendi kişisel değerleri ve inançları doğrultusunda hareket etmektedirler. Diğer taraftan daha az güce sahip bireylerin ise daha kısıtlı, bağlamsal olarak belirlenmiş kural ve normlara uygun davranış sergilemesi beklenmektedir (Gelfand ve Harrington, 2015). Ayrıca birbirine bağımlı, uyum odaklı olarak görülen toplulukçu kültürlerin, gücü çok daha az kişinin ulaşabileceği şekilde dağıtmaya eğilimli olması güçsüz kalan kesimin benlik kurgularını bağımlı hale getirebilmektedir (Lee ve Tiedens, 2001). Aynı zamanda toplulukçu kültürel bağlamlarda düşük düzeyde güce sahip bireylerin, daha az hissedilen kişisel güç dolayısıyla gelecekte daha fazla birbirine bağımlı hissetmeleri muhtemeldir (Smith ve Bond, 2019).

Yüksek güce sahip bireylerin kendilerini daha olumlu tanımlamaları ve diğerlerine göre kendilerini benzersiz görmeleri nedeni ile yaptıkları değerlendirmelerde çalışanlara karşı daha hoşgörüsüz oldukları görülmektedir (Schmid, Khademi ve Palese, 2020). Düşük güce sahip bireylerin ise düşük bir kontrol ve güven duygusuna sahip olmaları nedeni ile başkalarının görüşlerine daha çok ihtiyaç hissetmeleri söz konusudur (Tost, Gino ve Larrick, 2012). Bazı araştırmalar güç düzeyi yüksek bireylerin daha çok ödül ve hedef odaklı olduklarını ve bu nedenle, hedefe ulaşmaya katkı sağlayan kişilerin niteliklerine daha fazla dikkat ettiklerini göstermektedir (Keltner ve arkadaşları, 2003). Düşük güce sahip bireylerin; grup ortamında konuşamama, güce sahip bireylerle etkileşimlerinde gerçek duygularını ifade etmekten kaçınma,

davranışlarını baskılama gibi özellikleri, onların performans değerlendirmelerinde daha fazla hoşgörü hatasına düşeceğini düşündürmektedir. Diğer taraftan yüksek güce sahip bireylerin; başkalarının sosyal alanına girmekten çekinmeme, çevrelerini iyileştirmek için harekete geçme, müzakerelerde ilk adımı atma, ödül kazanmak için riskli davranışlarda bulunma ve düşük empati düzeyine sahip olmalarından dolayı hoşgörü hatasına düşme eğilimlerinin daha az olacağı kabul edilmektedir (Ferguson ve arkadaşları, 2010). Schmid ve Schmid Mast (2013) yapmış oldukları çalışmada yüksek güç algısının, olumsuz değerlendirme korkusunu azalttığını ve yüksek güce sahip değerlendiricilerin olumsuz değerlendirmeden daha az korktuklarını ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar çalışmalarında Leary'nin (1983, s. 371) "insanların olumsuz değerlendirilme ihtimaline karşı endişe duyma boyutu" olarak tanımladığı olumsuz değerlendirme korkusunu gücün azalttığını, yüksek güce sahip insanların tehditlere daha az dikkat ettiğini, korku ve utanç duygusunun, güçle ve olumsuz değerlendirme korkusu kavramına özgü duygularla ters orantılı bir ilişkisinin olduğunu ifade etmişlerdir (Schmid ve Schmid Mast, 2013).

Normatif baskılardan daha fazla etkilenen toplulukçu değerlendiriciler (Fischer ve arkadaşları, 2009) yaptıkları değerlendirmelerin başkalarınca kabul görmesine bireyci değerlendiricilerden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Buradan hareketle değerlendiricilerin verdikleri puanlarla ilgili olarak sorumluluk (hesap verebilirlik) algısını etkileyen faktörler hoşgörü hatası eğilimlerini de önemli derecede etkilemektedir (Bernardin, Tyler, Villanova, 2009; Hauenstein, 1992). Zira değerlendiricileri yaptıkları değerlendirmelerden sorumlu tutarak verdikleri puanların açıklamasını yaptırmak çalışanlar arasındaki ilişkileri etkilemektedir (Bernardin ve arkadaşları, 2000). Bu bağlamda buradaki beklentimiz değerlendirme sorumluluğunun yüksek olduğu durumlarda toplulukçu tanımlayıcı normlara sahip güç sahibi bireylerin değer odaklı bireyci güç sahibi kişilere kıyasla daha hoşgörülü değerlendirmeler yapacağı yönündedir. Değerlendirme sorumluluğunun düşük olduğu durumlarda ise toplulukçu tanımlayıcı normlara sahip güçlü kişilerin ise daha az hoşgörü hatasına düşmesi beklenmektedir.

Sonuç

Kültürün, örgütsel yapıların ve süreçlerin neredeyse tamamına etki ettiği düşünüldüğünde, kültürü güç ve davranış etkileşiminin nedenselliğini tespit etmek için kullanmak örgütsel davranışları anlamada ve açıklamada önemli derecede yardımcı olacaktır. Özellikle örgütler için performans değerlendirmenin önemi düşünüldüğünde, kültürün değerlendirme süreci içine yerleşik olan hoşgörü hatası gibi değerlendiricilerin puan verme eğilimleri üzerindeki etkisini kültürel ve güç farklılıkları açısından ortaya koymak örgütlerin işleyişi ve karar alma süreçlerinin etkinliği açısından ayrı bir öneme sahiptir. Bu açıdan bakıldığında günümüz değişen rekabet şartları ve bu şartların getirdiği artan çeşitlilikteki iş gücü göz önüne alındığında kültürel değerlerin performans değerlendirmelerini nasıl etkilediğine dair görece yetersiz bilgi (Mishra ve Roch, 2017), bu bağlamda daha fazla çalışma yapılması ihtiyacını gözler önüne sermektedir (Cho ve Payne, 2016). Aynı zamanda güç konusunun artan popüleritesine rağmen (Ferguson ve arkadaşları, 2010) farklı düzeyde güce ve kültürel özelliklere sahip değerlendiricilerin,

değerlendirme eğilimlerinin farklılıklarını ortaya koyan araştırmaların azlığı dikkat çekicidir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, performans değerlendirme süreçlerinde en sık rastlanılan hatalardan biri olan hoşgörü hatası ve güç, kültürel farklılıklar çerçevesince teorik olarak ele alınmış diğer çalışmalardan farklı olarak değerler ve normlar açısından karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Yapılan incelemeler sonucunda, kültür, değerler/normlar ve hoşgörü hatası ilişkisi açısından, hoşgörü hatasını açıklamada normların değerlere kıyasla daha açıklayıcı olduğu tespit edilmiştir. Toplulukçu bireylerin normatif baskıları daha fazla hissederek, grup-içi uyumu bozmamak, normlarla aykırı hareket etmemek adına değerlendirmelerinde daha fazla hoşgörü hatasına düşme eğiliminde olabilmektedirler. Konuyu değerler/normlar bağlamında güç ve hoşgörü hatası arasındaki ilişki açısından ele aldığımızda bireyci kültürlerdeki güce sahip değerlendiricilerin rekabet odaklı olmaları, özgüvenlerinin fazla olması, normlardan sapma korkularının olmaması kendi inanç ve değerleri doğrultusunda değerlendirmeler yapacağını düşündürmektedir. Ancak düşük güce sahip değerlendiricilerin ise daha kısıtlı ve normlara ve toplumsal sınırlamalara uygun davranış sergilemesi beklenmektedir. Özet olarak; farklı kültürel değerlere sahip değerlendiriciler arasındaki güç farklılıklarının hoşgörü hatasına düşme eğilimlerini etkileyerek değerlendirmeyi yapan farklı düzeyde güce sahip değerlendiricilere göre değişkenlik göstereceği tespit edilmiştir. Öyle ki; toplulukçu tanımlayıcı normlara ve yüksek düzeyde güce sahip değerlendiriciler, yaptıkları değerlendirmelerin başkalarının kabulüne duydukları ihtiyaç, hesap verebilirlik endişesi ve başkalarına olan bağımlılıkları nedeni ile daha değer odaklı güç sahibi kişilere kıyasla daha hoşgörülü değerlendirmeler yapacaktır.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz çıkarımlar kavramsal çalışmaların tipik kısıtlarına sahip olup bahsedilen varsayımların ampirik olarak da ortaya konulması gerekmektedir. Sadece bu çalışmadaki ilgili değişkenler değil aynı zamanda örgütsel bağlamdaki birçok değişken gelecek çalışmaların konusu olabilir. Aynı zamanda davranışı açıklamada kültürel değerler yaklaşımının yanı sıra tanımlayıcı normların açıklayıcı gücünden yararlanmak, karşılaştırmalı olarak inceleme yapmak gelecek çalışmalar için faydalı olacaktır. Yapılan bu çalışmanın gelecek uygulamalı araştırmalar için bir öncül olacağına inanılmaktadır.

Kaynakça

- Antonioni, D., ve Heejoon, P. (2001). The Relationship between Rater Affect and Three Sources of 360-Degree Feedback Ratings. *Journal of Management*, 27, 479-495. <https://doi.org/10.1177/014920630102700405>
- Arvey, R. D., ve Murphy, K. R. (1998). Performance Evaluation in Work Settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.141>
- Atwater, L., Wang, M., Smither, J. W., ve Fleener, J. W. (2009). Are Cultural Characteristics Associated with The Relationship between Self and Others' Ratings of Leadership?. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 876-886. <https://doi.org/10.1037/a0014561>

- Bernardin, H. J., Tyler, C. L., ve Villanova, P. (2009). Rating Level and Accuracy as A Function of Rater Personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17 (3), 300-310. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00472.x>
- Bernardin, H. J., Cooke, D. K. ve Villanova, P. (2000). Conscientiousness and Agreeableness as Predictors of Rating Leniency. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 232-236. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.232>
- Cascio, W. F., ve Bailey, E. (1995). International Human Resource Management: The State of Research and Practice. Shenkar, O. (Edt.), *Global Perspectives of Human Resource Management*. NJ: Prentice-Hall.
- Chiang, F. F. T., ve Birtch, T. A. (2010). Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of The Purposes and Practices of Performance Appraisal in A Multi-Country Context. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1365-1393. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00937.x>
- Cho, I., ve Payne, S. C. (2016). Other Important Questions: When, How, and Why Do Cultural Values Influence Performance Management? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 343-350. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.23>
- Davila, A., ve Elvira, M. M. (2007). Psychological Contracts and Performance Management in Mexico. *International Journal of Manpower*, 28(5), 384-402. <https://doi.org/10.1108/014.377.20710778385>
- Earley, P. C., Gibson, C. B., ve Chen, C. C. (1999). "How Did I Do?" versus "How Did We Do?" Cultural Contrasts of Performance Feedback Use and Self-Efficacy. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(5), 594-619. <https://doi.org/10.1177/002.202.2199030005003>
- Farh, J., Dobbins, G. H., ve Cheng, B. (1991). Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self Ratings Made by Chinese and U.S. Workers. *Personnel Psychology*, 44(1), 129-147. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00693.x>
- Ferguson, A. J., Ormiston, M. E., ve Moon, H. (2010). From Approach to Inhibition: The Influence of Power on Responses to Poor Performers. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 305-320. <https://doi.org/10.1037/a0018376>
- Fischer, R. (2006). Congruence and Functions of Personal and Cultural Values: Do My Values Reflect My Culture's Values?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(11), 1419-1431. <https://doi.org/10.1177/014.616.7206291425>
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Assmar, E., Redford, P., Harb, C., Glazer, S., Cheng, B., Jiang, D., Wong, C. C., Kumar, N., Kärtner, J., Hofer, J., ve Achoui, M. (2009). Individualism-Collectivism as Descriptive Norms: Development of A Subjective Norm Approach to Culture Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(2), 187-213. <https://doi.org/10.1177/002.202.2109332738>
- Fiske, A. P., Kitayama, S., Markus, H. R., ve Nisbett, R. E. (1998). *The Cultural Matrix of Social Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Gelfand, M. J., ve Harrington, J. R. (2015). The Motivational Force of Descriptive Norms: For Whom and When Are Descriptive Norms Most Predictive of Behavior? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(10), 1273-1278. <https://doi.org/10.1177/002.202.2115600796>
- Haines, V. Y., ve St-Onge, S. (2012). Performance Management Effectiveness: Practices or Context?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158-1175. <https://doi.org/10.1080/09585.192.2011.561230>
- Hauenstein, N. M. A. (1992). An Information-Processing Approach to Leniency in Performance Judgments. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 485-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.485>

- Heidemeier, H., ve Moser, K. (2009). Self-Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of A Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353-370. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.94.2.353>
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208.825.1980.11656300>
- Kane, J. S., Bernardin, J. H., Villanova, P., ve Peyrefitte, J. (1995). Stability of Rater Leniency: Three studies. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1036-1051. <https://doi.org/10.5465/256619>
- Keleş, S., ve Aycan, Z. (2011). The Relationship of Managerial Values and Assumptions with Performance Management in Turkey: Understanding within Culture Variability. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3080-3096. <https://doi.org/10.1080/09585.192.2011.599952>
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., ve Anderson, C. (2003). Power, Approach, and Inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265>
- Khilji, E. S. (2003). "To Adapt or Not to Adapt" Exploring The Role of National Culture in HRM – A Study of Pakistan. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 109-132. <https://doi.org/10.1177/147.059.580331006>
- Klehe, U. C., ve Anderson, N. (2007). The Moderating Influence of Personality and Culture on Social Loafing in Typical Versus Maximum Performance Situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 250-262. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00385.x>
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., ve Lester, S. W. (2004). The Effect of Other Orientation on Self-Supervisor Rating Agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 873-891. <https://doi.org/10.1002/job.282>
- Leary, M. R. (1983). A Brief Version of the Fear of Negative Evaluation Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9(3), 371-375. <https://doi.org/10.1177/014.616.7283093007>
- Lee, F., ve Tiedens, L. Z. (2001). Is It Lonely At The Top?: The Independence and Interdependence of Power Holders. *Research in Organizational Behavior*, 23, 43-91. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23003-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23003-2)
- Milliman, J., Nason, S., Gallagher, E., Huo, P., Von Glinow, M. A., ve Lowe, K. B. (1998). The Impact of National Culture on Human Resource Management Practices: The Case of Performance Appraisal. *Advances in International Comparative Management*, 12, 157-183.
- Mishra, V., ve Roch, S. G. (2017). Do All Raters Value Task, Citizenship, and Counterproductive Behaviors Equally: An Investigation of Cultural Values and Performance Evaluations. *Human Performance*, 30(4), 193-211. <https://doi.org/10.1080/08959.285.2017.1357556>
- Morin, D., ve Renaud, S. (2000). The Effect of Organizational Context on The Motivation of Raters to Produce Lenient Appraisals. *International Review of Administrative Sciences*, 66(4), 637-654. <https://doi.org/10.1177/002.085.2300664006>
- Ng, K., Koh, C., Ang, S., Kennedy, J. C., ve Chan, K. (2011). Rating Leniency and Halo in Multisource Feedback Ratings: Testing Cultural Assumptions of Power Distance and Individualism-Collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1033-1044. <https://doi.org/10.1037/a0023368>
- Oyserman, D., Coon, H. M., ve Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.3>
- Peretz, H., ve Fried, Y. (2012). National Cultures, Performance Appraisal Practices and Organizational Absenteeism and Turnover: A Study across 21 Countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 448-459. <https://doi.org/10.1037/a0026011>

- Randall, R., ve Sharples, D. (2012). The Impact of Rater Agreeableness and Rating Context on The Evaluation of Poor Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 42-59. <https://doi.org/10.1348/2044-8325.002002>
- Scherer, K. R., ve Brosch, T. (2009). Culture-Specific Appraisal Biases Contribute to Emotion Dispositions. *European Journal of Personality*, 23, 265-288. <https://doi.org/10.1002/per.714>
- Schmid, P. C., ve Schmid Mast, M. (2013). Power Increases Performance in A Social Evaluation Situation as A Result of Decreased Stress Responses. *European Journal of Social Psychology*, 43(3), 201-211. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1937>
- Schmid Mast, M., Khademi, M., ve Palese, T. (2020). Power and Social Information Processing. *Current Opinion in Psychology*, 33, 42-46. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.017>
- Shteynberg, G., Gelfand, M. J., ve Kim, K. (2009). Peering into The “Magnum Mysterium” of Culture: The Explanatory Power of Descriptive Norms. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(1), 46-69. <https://doi.org/10.1177/002.202.2108326196>
- Smith, P. B. (2004). Acquiescent Response Bias as An Aspect of Cultural Communication Style. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(1), 50-61. <https://doi.org/10.1177/002.202.2103260380>
- Smith, P. B., ve Bond, M. H. (2019). Cultures and Persons: Characterizing National and Other Types of Cultural Difference Can Also Aid Our Understanding and Prediction of Individual Variability. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02689>
- Sturman, M. C., Shao, L., ve Katz, J. H. (2012). The Effect of Culture on The Curvilinear Relationship Between Performance and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 46-62. <https://doi.org/10.1037/a0024868>
- To, C., Leslie, L. M., Torelli, C. J., ve Stoner, J. L. (2020). Culture and Social Hierarchy: Collectivism as A Driver of The Relationship Between Power and Status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 157, 159-176. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.12.006>
- Tost, L. P., Gino, F., ve Larrick, R. P. (2012). Power, Competitiveness, and Advice Taking: Why The Powerful Don't Listen. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 53-65. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.001>
- Xie, J. L., Roy, J., ve Chen, Z. (2006). Cultural and Individual Differences in Self-Rating Behavior: An Extension and Refinement of The Cultural Relativity Hypothesis. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), 341-364. <https://doi.org/10.1002/job.375>
- Yoon, D. J., ve Farmer, S. M. (2018). Power that Builds Others and Power that Breaks: Effects of Power and Humility on Altruism and Incivility in Female Employees. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 152(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/00223.980.2017.1393381>

Power and Leniency Error with Regard to Cultural Differences: A Conceptual Study within the Framework of Values and Norms

Adem BALTACI**

Power is accepted by many researchers as a feature of interpersonal relationships (Yoon & Farmer, 2018) and seen as a fundamental way of organizing social relationships. However, despite this conceptualization, precise judgments about the effect of power on individuals are still an ongoing research area (Lee & Tiedens, 2001). Considering that culture is a system that organizes the interaction between people, the assumption that culture affects individuals through other social relationships and connections seems reasonable (Smith & Bond, 2019). The difficulty of implementing human resources practices in different cultures (Keleş & Aycan, 2011; Khilji, 2003; Sturman, Shao, & Katz, 2012) is a problem that practitioners have been trying to solve for years, and therefore, the investigation of the effects of context on high-power individuals and their organizational behavior is crucial.

One of the organizational behaviors is “performance appraisal”, which forms the basis of the most strategic decisions in terms of employee management and plays an important role in the efficiency and productivity of organizations (Mishra & Roch, 2017). Since the appraisal process is human-oriented, the process is prone to errors. In this respect, the effects of the context in which performance appraisal and errors occur (Arvey & Murphy, 1998; Cho & Payne, 2016; Chiang & Birtch, 2010; Haines & St-Onge, 2012; Hauenstein, 1992; Randall & Sharples, 2012) and cultural differences between raters need to be examined (Atwater, Wang, Smither, & Fleenor, 2009; Heidemeier & Moser 2009; Morin & Renaud, 2000). In this study, the “leniency error”, which is very common in practice, was conceptually examined in terms of power and cultural differences among raters.

Cultural differences in the study are examined from the perspective of both values and norms. Addressing the leniency error and the difference in power level between raters from the perspective of norms and values, and theoretically revealing their effects and interactions are critical for better understanding the causes of the error and suggestions for solutions.

Leniency error is when a rater gives unfairly high scores to a certain employee compared to other raters (Bernardin, Cooke, & Villanova, 2000). In the literature, there are some studies (Cascio &

** Istanbul Medeniyet University, E-Mail: adem.baltaci@medeniyet.edu.tr ORCID ID: 0000-0001-8474-2164

Bailey, 1995; Earley, Gibson & Chen, 1999; Farh, Dobbins & Cheng, 1991; Korsgaard, Meglino & Lester, 2004; Milliman, Nason, Gallagher, Huo, Von Glinow, Lowe, 1998; Smith, 2004) that show that raters from collectivist culture make more lenient assessments than raters from individualist culture due to their characteristics such as cooperation, loyalty, and ignoring conflicts and disagreements between group members in order to preserve group harmony (Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002). On the other hand, it is predicted that individualistic raters would make leniency error less due to their cultural characteristics that prioritize competitiveness and personal success (Davila & Elvira, 2007; Fiske, Kitayama, Markus, & Nisbett, 1998).

When we look at the issue in terms of values/norms and leniency errors, it is expected that more socially oriented individuals would feel the normative pressures more and tend to make more leniency errors in order not to be inconsistent with norms (Fischer, Ferreira, Assmar, Redford, Harb, Glazer, Cheng, Jiang, Wong, Kumar, Kärtner, Hofer, & Achoui, 2009) and to avoid consequences such as social exclusion (Fischer, 2006).

The differences in power affect the tendency to make leniency errors and cause the leniency error to vary according to the raters with different levels of power (Atwater et al., 2009; Ng, Koh, Ang, Kennedy, & Chan, 2011).

In the studies conducted by Heidemeier and Moser (2009) and Korsgaard et al. (2004), it was found that the raters from collectivist culture made more consistent assessments with their superiors and were less lenient than their superiors compared to raters from individualist culture. In the studies of Atwater et al. (2009) and Xie, Roy, and Chen (2006), it was found that raters from individualist cultures are more lenient in their self-assessments.

It is seen that high-power individuals define themselves more positively and see themselves as unique compared to others, and they are more intolerant towards employees in their assessments (Schmid, Khademi, & Palese, 2020). Low-power individuals, on the other hand, have a low sense of control and confidence, so they need the opinions of others more (Tost, Gino, & Larrick, 2012). Some studies show that individuals with high power are more reward and goal-oriented and therefore pay more attention to the qualities of those who contribute to goal achievement (Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003). The characteristics of individuals with low power, such as not being able to speak in a group environment, avoiding expressing their true feelings in interactions with high-power individuals, and suppressing their behavior, suggest that they would make more leniency errors in their performance appraisals. On the other hand, it is accepted that individuals with high power have less tendency to make leniency errors because they do not hesitate to enter the social sphere of others, take action to improve their environment, take the first step in negotiations, engage in risky behaviors to win rewards, and have low empathy (Ferguson, Ormiston, & Moon, 2010). Schmid and Schmid Mast (2013) demonstrated in their study that high-power perception reduces fear of negative assessments.

Collectivist raters who are more affected by normative pressures (Fischer et al., 2009), need acceptance for their assessments more than individualistic raters. Our expectation here is that

in cases when assessment responsibility is high, high-power individuals with collectivistic descriptive norms would make more lenient assessments compared to high-power individuals with value-oriented individualistic characteristics. In cases when the assessment responsibility is low, high-power individuals with collectivistic descriptive norms are expected to make fewer leniency errors.

In summary, as a result of the examinations, it has been determined that in terms of the relationship between values/norms and leniency error, norms are more explanatory than values. Because of the normative pressures on collectivistic individuals, they tend to make more lenient assessments in order not to disturb the harmony within the group and not to act against norms. When we consider the issue in terms of the relationship between power and leniency error in the context of values/norms, high-power individuals in individualistic cultures are competitive, have high self-confidence, and have no fear of deviating from norms, therefore they would act in line with their own beliefs and values. However, low-power individuals are expected to behave in accordance with norms and social restrictions. Moreover, high-power raters with collectivistic descriptive norms would make more lenient assessments than high-power raters with more value-oriented characteristics because of their need for acceptance by others, anxiety for accountability, and dependence on others.